

DK 573536

Centre de  
Montpellier

CIRAD-Formation



**RAPPORT DE MISSION EN**  
**GUYANE - MARTINIQUE - GUADELOUPE**  
**du 19 septembre au 8 octobre 1993**

**Analyse et recensement des besoins en formation**  
**du personnel CIRAD**

**Isabelle LECOMTE**  
**novembre 1993**





**Centre de  
Montpellier**

**CIRAD-Formation**

**RAPPORT DE MISSION EN**  
**GUYANE – MARTINIQUE – GUADELOUPE**  
**du 19 septembre au 8 octobre 1993**

**Analyse et recensement des besoins en formation**  
**du personnel CIRAD**

**Isabelle LECOMTE**  
**novembre 1993**

- SOMMAIRE -

	Pages
Remerciements.....	1
Termes de référence de la mission.....	2 - 3
Calendrier de la mission.....	4 - 8
Présentation de la mission.....	9
Réalisation du programme	
- en Guyane.....	10 - 16
- en Martinique.....	17 - 22
- en Guadeloupe.....	23 - 29
Conclusion.....	30 - 31

Je voulais remercier successivement toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin au bon déroulement de ma mission:

- MM. Jean-François JULIA, délégué du CIRAD en Guyane  
Jean SERVANT, délégué du CIRAD en Martinique
- Mme Marie-France DUVAL, chercheur du Département FLHOR  
Martinique, qui m'a accompagné durant toutes  
mes démarches
- M. Jean-Jacques BARAER, délégué du CIRAD en Guadeloupe

ainsi que toutes leurs équipes, qui elles aussi, de part leur accueil, leur gentillesse et leur disponibilité ont également participé au bon déroulement de ma mission.

- Termes de référence de la mission -

1/ Connaître la situation sur place: faire un état des lieux

Recueillir des informations auprès de tous les chefs de service afin de nous permettre d'établir un diagnostic.

- quels sont les types de formations réalisées jusqu'à présent ?
- quels ont été les résultats de ces formations ?

2/ Identifier les besoins des services en matière de formation

- en terme
- d'urgence (pour 1994)
  - de priorités (pour 1995 et plus)
  - de qualifications nécessaires à moyen et long terme

3/ Connaître les besoins et les aspirations des agents

- en formation professionnelle
- en formation diplômante
- en formation "épanouissement personnel"

4/ Quelles formations peuvent être réalisées sous forme:

- collectives
- individuelles
- longues et/ou diplômantes

5/ Quelles sont les ressources sur place pour effectuer certains types de formations

- en interne
- par des agents CIRAD
    - \* présents dans les DOM
    - \* venant de métropole
- en externe
- par des organismes
    - \* présents dans les DOM
    - \* en métropole

## 6/ Quels moyens financiers complémentaires peut-on trouver sur place

Pour cela, s'assurer le concours des responsables locaux afin de rechercher des financements extérieurs auprès des:

- directions administratives et financières des DOM
- FAF: avantages et inconvénients pour le CIRAD du passage par cet organisme pour la réalisation d'actions de formation.

## 7/ Proposition d'un calendrier et d'une procédure de montage d'un plan pluriannuel de formation

- Calendrier de la mission -

Dimanche 19 septembre

PARIS/CAYENNE/KOUROU

Lundi 20 septembre

matin

Réunion avec personnel des catégories 3 et plus sollicitant une formation

matin

Entretiens individuels avec chacun des agents des catégories 3 et plus sollicitant une formation

après-midi

Réunion avec informaticiens et comptables pour formation au logiciel comptable SAARI

Poursuite des entretiens individuels avec chacun des agents des catégories 3 et plus sollicitant une formation

Mardi 21 septembre

Réunion avec délégués du personnel, délégués de la Commission de Site, délégués syndicaux.

matin

Entretien avec personnel des catégories 1 et 2 sollicitant une formation

après-midi

RDV à la Chambre d'Agriculture de Cayenne avec M. ROGERS (responsable Formation)

RDV à la DAF avec M. LEHAY.

Mercredi 22 septembre

RDV avec M. PIPEREAU  
(Responsable Centre de Ressources/formations linguistiques à KOUROU)



matin

RDV avec MM. BOIVIN et HIDAIR  
(Responsables Lycée Professionnel  
Agricole (LPA) et Centre de  
Formation Professionnelle et de  
Promotion Agricoles (CFPPA) à  
CAYENNE)

après-midi

Poursuite des entretiens  
individuels avec les  
agents de catégories 1 et 2 à  
KOUROU

Jeudi 23 septembre

matin

RDV avec BTE/Bureau de Transfert  
d'Expertise/organisme de  
formation) à KOUROU

midi

CAYENNE/FORT-DE-FRANCE

après-midi

Réunion avec:  
MM. SERVANT (Délégué CIRAD,  
BOURDEAUT (Directeur du  
CIRAD/FLHOR), Mme M.-F. DUVAL  
(CIRAD/FLHOR), Mme J. LEGENDRY  
(CIRAD/CA) pour mise en place  
programme de la formation.

Réunion avec Mme DUVAL pour  
consultation dossiers demandes de  
formation.

Vendredi 24 septembre

Rencontre avec M. VERHEYT  
(responsable du Sce Formation de  
la Chambre de Commerce et  
d'Industrie de Martinique/CCIM)  
Fort-de-France.

matin

Rencontre avec M. ZEBO  
(Conseiller en formation au Fonds

d'Assurance Formation de la  
Martinique/FAFM) Fort-de-France.

midi

Réunion avec agents station CIRAD-  
CA.

après-midi

Réunion avec MM. SERVANT,  
BOURDEAUT, Mme DUVAL et les chefs  
de service (Dépts CIRAD-CA et  
CIRAD-FLHOR).

Lundi 27 septembre

Entretiens individuels avec les  
agents sollicitant une formation  
à MOUTTE.

matin

Réunion avec agents station  
CIRAD-FLHOR à RIVIERE-LEZARDE.

après-midi

Réunion avec les  
représentants du personnel à  
MOUTTE.

Mardi 28 septembre

RDV avec Mme BRIAND  
Conseiller en formation  
(GRETA/Fort-de-France)

matin

Réunion de synthèse avec MM.  
SERVANT et BOURDEAUT, Mmes DUVAL  
et LEGENDRY.

après-midi

Poursuite des entretiens  
individuels avec les agents à  
MOUTTE.

Mardi 28 septembre

FORT-DE-FRANCE/POINTE-A-PITRE

Mercredi 29 septembre

Entretien avec M. BARAER et mise en place programme de la mission.

matin

Réunion à PRISE-D'EAU avec les responsables de service ainsi que le personnel de la station EMVT.

Entretiens individuels avec les agents sollicitant une formation.

après-midi

Entretien avec M. BARAER sur la station CIRAD-FLHOR à NEUFCHATEAU

Entretiens individuels avec les agents demandeurs de formations.

Jeudi 30 septembre

matin

Poursuite des entretiens individuels à NEUFCHATEAU avec les agents et les responsables de service.

après-midi

Poursuite des entretiens individuels avec les agents.

Entretien M. BARAER sur déroulement de la mission.

Vendredi 1er octobre

matin

Réunion à NEUFCHATEAU avec les membres de la Commission de Site élargie.

après-midi

Poursuite des entretiens particuliers avec les agents sur la station de NEUFCHATEAU.

Lundi 4 octobre

matin

RDV avec Mme FERRANDIER  
(Sté ASFO/organisme de formation)  
POINTE-A-PITRE.

RDV avec M. AGATHON  
(Chambre de Commerce et  
d'Industrie/CENCI) POINTE-A-  
PITRE.

après-midi

Entretiens individuels  
avec le personnel CIRAD-CA sur la  
station de ROUJOL.

Mardi 5 octobre

Poursuite des entretiens  
individuels avec le  
personnel CIRAD-CA

Mercredi 6 octobre

matin

RDV avec Mme BELGIO  
(responsable administrative  
FONGECIF/Guadeloupe) POINTE-A-  
PITRE

Synthèse avec M. BARAER

Vendredi 8 octobre

matin

RDV avec Mme KEITA  
(Responsable Sce Formation  
Continue - Université  
Antilles/Guyane)  
POINTE-A-PITRE

RDV avec Mme J. ABAUL  
(Maître de conférence -  
Dépt Chimie/Université  
Antilles/Guyane)  
POINTE-A-PITRE

fin après-midi

POINTE-A-PITRE/PARIS

- **Présentation de la mission pour chaque DOM -**
- Rencontre avec le délégué pour mise en place du programme de la mission
- Réunion avec les élus et représentants du personnel pour exposer le but de la mission et discuter avec eux des problèmes de formation
- Rencontres individuelles avec les agents demandeurs de formation
- Rendez-vous avec organismes de formation et organismes collecteurs de fonds pour étudier sur place les possibilités de réalisation de formations et les possibilités de prise en charge de formations.
- Synthèse de la mission avec le délégué.

GUYANE
--------

## Composition du personnel CIRAD

départements	collaborateurs	agents de maîtrise	cadres
CIRAD-CA	9	1	3
CIRAD-EMVT	-	-	2
CIRAD-CP	9	2	4
CIRAD-Forêt	15	5	4
CIRAD-GERDAT	5	2	-
	38	10	13

- Problèmes de formation par catégorie -
--

### Collaborateurs

Vingt demandes de formation proviennent du personnel de cette catégorie. Ces personnes semblent à même de pouvoir projeter des besoins en formation à moyen et long terme. J'ai eu le sentiment, au cours des entretiens individuels, qu'ils avaient préparé leurs besoins en formation et qu'ils étaient soucieux de l'évolution de leur carrière.

L'alphabétisation pour ce personnel reste problématique: en 1992, sur 10 personnes inscrites en formation seulement 2 sont arrivées au terme du stage d'une durée de six mois (à raison de 4 h/semaine). Bien qu'ils soient conscients du fait qu'il leur sera difficile d'accéder à toute autre formation sans être passé par cette étape obligatoire, ils ont du mal à suivre la formation qui est longue. Le principal problème réside dans la dispersion de ce personnel qui ne travaille pas à KOUROU mais sur les stations de MANA et de SINAMARI. Il doit donc se rendre une fois par semaine à KOUROU pour suivre la formation.

Pour le CIRAD ce type de formation est très onéreux. Pour les agents, non motorisés, cela est également problématique.

### Collaborateurs et agents de maîtrise

La station CIRAD de KOUROU possède son propre centre comptable et gère, à ce titre, l'ensemble de la comptabilité des départements représentés sur place.

#### Formation sur logiciel de compta/paie SAARI

2/4 agents seraient concernés par cette formation à l'utilisation courante du logiciel. C'est une priorité pour le Centre CIRAD de KOUROU mais qui est dépendante d'autres facteurs tels que:

- matériel informatique suffisamment puissant pour recevoir le logiciel,
- installation du logiciel.

En dehors de cette formation qui répond à des impératifs bien précis, les agents ont des besoins en formation "ponctuels". Il est sans doute difficile pour les agents, compte-tenu de la difficulté d'évolution des postes au sein de la station, de projeter des besoins en formation à long terme mais ils pourraient être aidés dans leur réflexion par leurs responsables

hiérarchiques.

Ils n'ont pas de projet personnel et pour certains **"se demandent bien ce qu'ils pourraient faire comme formation"**.

Il est vrai que s'il leur appartient avant tout personnellement de réfléchir sur leurs propres besoins il revient également au chef de service d'accompagner son équipe.

Ce problème n'est d'ailleurs pas spécifique à la Guyane et se retrouve dans les deux autres DOM (Martinique et Guadeloupe).

### Cadres

Les cadres sont peu demandeurs de formation. Tout comme pour certains collaborateurs ou agents de maîtrise il revient au supérieur hiérarchique du ou des cadres de les amener à faire l'analyse de leur fonction scientifique et d'encadrement et d'en tirer les conséquences en matière de formation.

Les cadres, scientifiques de formation, ne sont pas habitués à "manager" et à "diriger" des équipes. Ils s'acquittent de cette tâche sans y avoir été préparés: ce pourrait être l'objet d'une formation destinée à l'ensemble des cadres.

- Contacts -

### **CHAMBRE D'AGRICULTURE DE CAYENNE** **M. ROGERS (responsable formation)**

La Chambre d'Agriculture de Cayenne met en place et organise des formations destinées uniquement aux agriculteurs et aux techniciens. Elle est en relation avec les principales institutions en place spécialisées dans ce domaine (Lycée Professionnel Agricole, Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles). M. ROGERS nous a conseillé de nous mettre en rapport avec les responsables des LPA et CFPPA afin d'étudier les possibilités de mise en place de formation.

M. JULIA a précisé que des échanges peuvent et doivent s'effectuer entre la Chambre d'Agriculture et le CIRAD et a cité l'exemple des échanges qui se réalisent déjà à LA REUNION entre la Chambre d'Agriculture et le CIRAD (des agents CIRAD interviennent auprès de la Chambre d'Agriculture pour dispenser des formations).

Connaissant les principaux organismes de formation (formations spécialisées en agriculture, formations en bureautique, formations linguistiques, etc...) et les principales institutions en place à Cayenne, il pourrait être intéressant de s'assurer du concours de la Chambre d'Agriculture pour obtenir des tarifs préférentiels et/ou être introduit auprès de ces mêmes organismes.



**DAF (Direction Administrative et Financière) - CAYENNE****M. LEHAY (responsable formation)**

Nous souhaitions rencontrer cette institution pour savoir à quels organismes elle faisait appel pour réaliser la formation de son personnel. En fait, elle ne fait jamais appel à des organismes extérieurs et se rapproche plutôt des écoles de formation du Ministère de l'Agriculture. Elle a des besoins bien particuliers pour son personnel techniciens et ingénieurs tels que:

- formation pour préparation aux concours administratifs,
- techniques hydrauliques,
- techniques d'assainissement.

**SOCIETE IFODES - Centre de formation linguistique - KOUROU****M. PIPEREAU (directeur)**

L'IFODES est une association (type 1901). Cet organisme, en activité depuis avril 1993 assure un certain nombre de formations pour le Centre Spatial Guyanais (basé à KOUROU).

Il dispose d'un équipement remarquable de part sa qualité et sa diversité: laboratoire de langues, vidéothèque, bibliothèque. Il proposera en 1994 des formations aux langues anglaise, espagnole, portugaise. Ce Centre de Ressources utilise également une méthode d'auto-formation assistée. Il y aura donc possibilités de réaliser des formations groupées ou individuelles.

**BTE - Bureau de transfert d'expertise - KOUROU**

Organisme de formation ayant assuré en 1992/1993 la formation en alphabétisation des collègues CIRAD. Ce centre dispose d'un catalogue de formations variées: informatique, bureautique, législation du travail, mais réalise également des études d'organisation, des audits de systèmes et de fonctions et des stages en stratégie de communication. De part la diversité de ce qu'il propose il pourrait répondre à des besoins de formation particuliers exprimés par les agents du CIRAD. Il pourrait être intéressant de leur demander de mettre sur pied un programme concernant la formation aux techniques de management.

- Propositions -
------------------

**Organisation générale**

Les agents ne disposent que de peu d'informations sur le plan de formation, ils méconnaissent également les procédures relatives à la mise en place du plan (le cheminement des demandes, les étapes à respecter, les périodes auxquelles se réunissent les Commissions de Départements et le Comité d'Entreprise, les recours possibles). De plus, il n'y a pas d'homogénéité entre les Départements en ce qui concerne l'envoi des propositions de formation et des formulaires de demandes de formation. Sur place, cela se traduit par des réceptions de documents échelonnées dans le temps, parfois les agents reçoivent ces documents après la date limite d'envoi et donc ne les remplissent pas.

Ils souhaiteraient également savoir si leur demande de formation a été acceptée ou refusée. Si la formation est refusée, ils aimeraient qu'on les en informe par écrit et qu'on leur communique le motif du refus.

Pour remédier à ces problèmes il est nécessaire d'une part, d'harmoniser les calendriers et les procédures inter-département liées à l'envoi des dossiers de formation, d'autre part de s'assurer sur place le concours d'un "correspondant formation" qui puisse établir le relais entre les agents et la métropole et qui soit à même de centraliser les demandes, répertorier les organismes, et informer le personnel. La fonction "correspondant formation" si elle existe déjà de manière informelle dans certains DOM, devrait être officialisée.

<b>- Formations réalisables inter-départements -</b>
--

### Alphabétisation

M. JULIA projette de reprogrammer en 1994 cette formation pour les personnels de catégories 1 et 2. Les distances séparant les stations de SINAMARI et MANA de KOUROU ne sont pas très grandes mais il faut savoir que pour la plupart, ces agents n'ont pas le permis de conduire, et que la distance à parcourir représente un handicap. Compte-tenu de l'échec de participation enregistré en 1993, ne serait-il pas plus judicieux de demander au formateur de dispenser la formation directement sur les stations de MANA et SINAMARI ? La formation devrait dans ces cas-là être suivie avec plus d'assiduité.

### Formation en mécanique ou machinisme agricole

Parmi les contacts pris avec les organismes ou institutions susceptibles sur place d'organiser des formations, nous avons rencontré les responsables du Lycée Agricole et du Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole de CAYENNE.

Nous leur avons demandé, en fonction des besoins recensés au CIRAD, ce qu'ils pouvaient nous proposer en matière de formation. Une formation en "machinisme agricole" pourrait être directement réalisable sur les deux stations de MANA et SINAMARI (équipées toutes deux en tracteurs et autres matériels agricoles). Un programme concernant actuellement 4 agents (2 CIRAD/CA - 2 CIRAD/CP) pourrait être monté et affiné courant 1994 pour être réalisé en 1995, mais pour des questions de rentabilité une masse critique de 10 personnes serait nécessaire afin que le stage puisse effectivement se dérouler.

### Formations informatiques

CIRAD/CA	- 5 demandes Initiation au logiciel QUATTRO PRO
CIRAD/CP	- 2 demandes Initiation logiciel DBASE IV
CIRAD/GERDAT	- 1 demande logiciel WORDPERFECT 1 demande logiciel QUATTRO PRO
CIRAD/Forêt	- 1 demande gestion de réseaux UNIX/NOVELL

Hormis la demande formulée par le responsable informatique de la station, (gestion de réseaux UNIX/NOVELL) qui devrait se dérouler en métropole, les autres formations sont tout-à-fait réalisables sur place auprès du BTE (Bureau de transfert d'expertises) organisme de formation assurant tout type de formation en bureautique.

### Formations linguistiques

- 3 demandes de formation en langue portugaise  
(1 CIRAD/CP - 1 CIRAD/Forêt - 1 CIRAD/Gerdat)
- 2 demandes de formation en langue espagnole  
( 1 CIRAD/CP - 1 CIRAD/Forêt)

### Formation comptabilité/paie

Formation au logiciel de compta/paie SAARI. Le Centre de Kourou souhaite que les problèmes liés à l'installation du logiciel et à la formation de son personnel soient réglés avant le 1er février 1994. Il serait, dans ce cas, nécessaire qu'un agent CIRAD des Services Centraux Parisiens se déplace en Guyane pour installer le logiciel et réaliser la formation.

### Formation aux techniques de management

Plus qu'un problème d'information dans les DOM c'est un problème d'animation et de management des équipes par les cadres qui se fait ressentir. Les demandes de formation sont davantage des demandes individuelles, à l'initiative de l'agent, plus qu'une proposition de la part des responsables ou résultant d'un dialogue avec leurs agents. Il n'y a pas d'analyse réelle par les

cadres des besoins des agents.

Avec le concours du BTE basé à KOUROU, il pourrait être mis en place, sur plusieurs années, une formation aux techniques de management destinée aux responsables présents sur le Centre CIRAD.

<p><b>- Mise en place d'un plan pluriannuel -</b></p>
---

Une bonne analyse des demandes de formation effectuée avec les chefs de service pourrait alors permettre de mettre en place un plan pluriannuel de formation. Il faudrait pour cela:

- 1/ Désigner un "correspondant formation"
- 2/ Mettre en place sur plusieurs années une formation aux techniques de management pour les cadres.

MARTINIQUE
------------

## Composition du personnel CIRAD

départements	collaborateurs	agents de maîtrise	cadres
CIRAD-CA	6	2	3
CIRAD-FLHOR	25	8	9
TOTAL	31	10	12

- Problèmes de formation par catégorie -
--

### Collaborateurs

Contrairement à la Guyane, on ne rencontre pas en Martinique de problèmes liés à l'alphabétisation car la plupart des agents sont lettrés. Ils ont majoritairement suivi leur scolarité jusqu'en 4e. La première étape avant d'entreprendre quelque formation que ce soit serait d'abord de définir leur choix de qualification puis d'évaluer le chemin à parcourir. Cela permettrait une bonne évaluation des besoins, il serait ensuite possible de les orienter vers une formation qui les préparerait à cette qualification.

### Agents de maîtrise

En Martinique, compte-tenu des changements de restructuration à venir (absorption du CIRAD-CA par le CIRAD-FLHOR) ou déjà constatés au sein du CIRAD, il règne un certain climat d'incertitude, les préoccupations principales des agents étant de savoir:

- ce qu'ils vont devenir ?
- à quelle structure ils vont être rattachés ?
- comment ces changements vont-ils se répercuter sur leur travail quotidien ?

De ce fait, la majeure partie des demandes de formation ne correspond pas à un projet personnel en rapport avec les objectifs d'un service et ne résulte pas non plus d'une discussion entre l'agent et son chef de service.

Un autre problème apparaît en Martinique et concerne plus particulièrement la formation des techniciens supérieurs. Aucune perspective de formation diplômante n'est réalisable en Martinique parce que les structures d'accueil sont quasi inexistantes. Les agents désireux de poursuivre leur cursus se voient dans l'obligation:

- de venir en métropole (cas d'une personne souhaitant réaliser une licence en biotechnologie),
- de prendre des cours par correspondance (cas d'une personne souhaitant réaliser un certificat d'université en biotechnologie).

Les contacts pris ultérieurement à l'Université Antilles-Guyane de Pointe-à-Pitre, permettent de dire que des solutions existent, en Guadeloupe, pour effectuer des formations diplômantes.



## Cadres

Les problèmes de restructuration interne évoqués pour les agents de maîtrise se font également ressentir au niveau des cadres qui font preuve d'un certain pessimisme par rapport à leur avenir et qui répercutent ce pessimisme sur leurs agents. Les cadres sont davantage inquiets de leur devenir au sein du CIRAD plutôt que de leurs formations et celles de leurs agents. Tout comme en Guyane, il serait nécessaire de procéder à une redynamisation des cadres pour les rendre aptes à assurer l'animation et le management de leurs équipes.

- Contacts -

**CCIM - M. VERHEYT (Responsable Sce Formation)**  
**(Chambre de Commerce et d'Industrie de Martinique)**

La CCIM, en dehors de ces activités, possède une filière formation au travers de laquelle elle propose un catalogue très complet de formations correspondant aux différents secteurs d'activité représentés dans l'île: gestion/compta, langues, formations techniques, promotion commerciale, communication et conseil, ingénierie conseil.

Il existe en Martinique 10.000 entreprises. 900 de ces entreprises ont un effectif à peine supérieur à 10 salariés, ce sont donc majoritairement de petites entreprises. La difficulté pour ces entreprises d'organiser des formations est importante car il y a peu de personnes à former, les coûts des formations sont donc prohibitifs. De plus, on recense en Martinique, 315 organismes de formation, ce qui représente à peu près 1 organisme pour 9 personnes. La qualité des formations proposées doit être regardée de très près.

Au regard de ces chiffres, l'intérêt est en fait de développer les cours par correspondance pour s'assurer d'une meilleure qualité d'enseignement. La CCIM est en train d'établir des relations avec notamment EDUCATEL pour favoriser ce type de formations.

La Chambre de Commerce et d'Industrie organise également des séminaires destinés aux cadres sur la fonction management. Nous avons proposé à M. VERHEYT qu'il vienne exposer sur le campus CIRAD à MOUTTE, en présence de tous les cadres, sa formation aux techniques de management, afin de voir de quelle manière une telle formation pourrait être mise en place au CIRAD.

**FAFM - Fonds d'Assurance Formation de la Martinique**  
**M. ZEBO (conseiller en formation)**

En fonction des différentes demandes de formation recensées au sein du CIRAD, nous voulions connaître les possibilités de financement de ces formations par le FAF pour 1994.

Le Département CIRAD-FLHOR verse annuellement au FAFM la totalité des 1,5 % de sa masse salariale brute et lui confie la gestion de son budget formation. C'est-à-dire que le FAFM se charge de régler directement tous les frais relatifs aux actions de formation mises en place par le FLHOR.

Le FAFM nous rappelle que les actions de formation exclues du CIF (Congé Individuel de Formation) sont les conférences, colloques, symposiums, voyages d'études. Le FAFM est contrôlé par la Préfecture de Fort-de-France qui a en effet constaté un certain nombre d'abus de la part des entreprises installées en Martinique. Celles-ci envoyaient un peu trop fréquemment leurs salariés assister à des conférences, colloques ou symposiums. La Préfecture ne juge pas ces actions formatrices. Pour toute action de formation devant se dérouler hors Martinique ou hors France une autorisation préalable est à demander par le biais du FAF à la Préfecture.

Au CIRAD, si des actions du type conférences devaient être demandées, elles ne pourraient rentrer dans le cadre d'un CIF et devraient faire l'objet d'une demande particulière et directe auprès du Département concerné (voyage d'étude par exemple).

Il ressort de l'entretien avec M. ZEBO qu'il est nécessaire de communiquer chaque fin d'année au FAFM une liste prévisionnelle des formations (continues ou CIF). Le FAFM pourra ainsi prévoir la somme qu'il devra consacrer à la formation CIRAD pour l'année suivante. De même ce dernier pourra renvoyer au CIRAD un bilan de l'année écoulée.

#### **GRETA - Fort-de-France**

**Mmes MARINE (directrice) - BRIAND-MONPLAISIR (conseillère en formation)**

Les GRETA sont des Groupements d'Etablissements scolaires publics d'enseignement relevant de l'Education Nationale, qui sont chargés d'exercer une mission de formation continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Le GRETA de Fort-de-France travaille avec les collèges et lycées techniques et également avec le LEPA (Lycée d'Enseignement Professionnel Agricole) de Martinique. Il a également un rôle de conseil en formation auprès des entreprises et peut être à même de réaliser des formations sur mesure pour des modules de quelques jours dans un domaine bien précis.



Au CIRAD, nous avons recensé 4 demandes de formation BEPA et 2 demandes de formation BTA auprès du personnel collaborateurs. Ces ouvriers qualifiés ont un niveau scolaire 4e. Le GRETA se propose d'organiser une réunion avec toutes ces personnes afin de mieux cibler les besoins et les niveaux de chacun. Une remise à niveau (niveau 3e) sur 2 à 3 ans pourrait être envisagée avant l'entrée de ces agents en formation qualifiante.

- Propositions -
------------------

### Organisation générale

Les problèmes sont globalement identiques à la Guyane (peu d'informations sur le plan, sur le cheminement des demandes de formation, pas d'homogénéité entre les départements en ce qui concerne l'envoi des propositions de formation et des formulaires de demandes de formation). Les agents demandent également qu'on leur fasse connaître individuellement par écrit la motivation du refus de leur formation qui ne leur est pas toujours stipulée.

Il y a un manque évident de communication entre les agents et les chefs de service. Cela se traduit par:

- un manque de réflexion des agent sur leurs propres besoins en formation (les demandes sont remplies seulement quelques jours avant la date limite de renvoi),
- un manque de discussion des agents qui ne parlent pas à leurs chefs de service de leurs besoins en formation,
- l'absence des chefs de service dans le cheminement des demandes de formation: ils n'avalisent pas les demandes de formation. Celles-ci sont directement signées par le représentant du Département sur place.

A l'inverse de la Guyane, il existe en Martinique un cadre qui, en plus de ses fonctions, assure également de manière non officielle, celle de "correspondant formation". Il rassemble les demandes de formation et informe les agents des possibilités de formation sur place. Il serait nécessaire que cette fonction soit officialisée.

- Formations réalisables inter-départements -
---

### Formations linguistiques

- 3 demandes de formation à la langue anglaise  
(1 CIRAD/FLHOR - 2 CIRAD/CA)
- 3 demandes de formation à la langue portugaise  
(3 CIRAD/FLHOR)

Ces formations pourraient être réalisées auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Fort-de-France.

### Formations aux techniques de management

La disparité des demandes de formation révèle d'un manque de réflexion de la part des agents sur leurs propres besoins en formation et un manque d'implication de la part des chefs de service dans l'orientation de leurs agents. La réflexion s'effectue plus au coup par coup qu'en terme de déroulement de carrière. Tout comme en Guyane il serait nécessaire de mettre en place une formation aux "techniques d'animation et de management des équipes par les cadres".

Le responsable du Sce Formation de la Chambre de Commerce de Fort-de-France s'était proposé, lors de notre entretien, de venir sur la station de MOUTTE, exposer son programme de formation aux techniques de management.

- Mise en place d'un plan pluriannuel -
---

Il faudrait officialiser la fonction "correspond formation" qu'assure déjà un cadre du département FLHOR et l'appuyer pour qu'il lui soit possible de réaliser une analyse des besoins en formation de l'ensemble du personnel et ce sur plusieurs années.

Il serait également nécessaire de mettre en place sur plusieurs années une formation aux techniques de management pour les cadres.

Tout comme pour la Guyane, on évitera les demandes au "coup par coup" si l'on engage une réflexion avec les chefs de service et si l'on planifie la formation sur plusieurs années.

<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;"> <b>GUADELOUPE</b> </div>
---

## Composition du personnel CIRAD

départements	collaborateurs	agents de maîtrise	cadres
CIRAD-CA	23	1	6
CIRAD-FLHOR	25	9	10
CIRAD-EMVT	3	1	4
TOTAL	51	11	20

- Problèmes de formation par catégorie -
--

## Station CIRAD-FLHOR de Neufchâteau

### Collaborateurs

Très peu de demandes de formation proviennent des personnels de cette catégorie. Les personnes qui la composent sont relativement âgées et ne manifestent pas le désir de se perfectionner dans quelque domaine de formation que ce soit. Ces agents sont pour la plupart analphabètes (50 %) et vu leur âge n'ont pas envie de reprendre un cursus type scolaire. Ils font, majoritairement, partie du personnel ex IRFA et FLHOR depuis 20 ans et n'ont jamais été sensibilisés aux problèmes de formation. Il y a donc de ce fait une réelle difficulté à organiser et à mettre en place des formations.

La station FLHOR manque de collaborateurs qualifiés. Il y aurait donc à revoir pour ces personnes les domaines et les niveaux de qualification à développer. Elles pourraient être orientées vers des formations techniques très "pratique". Ceci devrait se faire en concertation avec les responsables.

### Agents de maîtrise

Ils ont des projets de formation à moyen et long terme, et n'hésitent pas à opter pour des cours du soir ou à prendre des cours par correspondance pour les mener à bien (préparation d'un DECF, Diplôme d'Etudes Comptables et Financières, au CNAM de Pointe-à-Pitre, formation sanctionnée par un diplôme ; perfectionnement CNED dans le domaine des techniques administratives et juridiques, formation sanctionnée par un certificat). Ils sont pour cela encouragés par leurs supérieurs hiérarchiques.

### Cadres

Le responsable de la station a mis en place en 1993 une formation aux techniques de management, destinée aux cadres des trois départements CIRAD représentés en Guadeloupe. Cette formation a été dispensée par un organisme local et concernait une dizaine de personnes. La même formation pourrait se dérouler en 1994 pour les personnes qui n'avaient pu la suivre en 1993.

Depuis 1993, le mandat du département IRFA devenu FLHOR s'est élargi. Outre les activités fruitières, il intervient maintenant dans le domaine de l'horticulture, des plantes ornementales et

médicinales. Cette extension d'activités développe chez ces cadres sinon des besoins de formation à court terme pour des tâches bien spécifiques (informatique, linguistique) des besoins de formation à moyen et long terme (techniques de commercialisation des produits). Ils sont très ouverts à la formation.

### Station CIRAD-CA de Roujol

#### Collaborateurs et agents de maîtrise

La plupart des collaborateurs rencontrés est demandeuse de formation. Leurs besoins en formation sont cohérents, en rapport avec leurs activités mais restent liés à un futur très proche (perfectionnement aux techniques de laboratoire ; apprentissage de la langue anglaise car contacts directs avec visiteurs anglophones qui viennent sur les plantations de canne à sucre ; stage COFOSEM, politique financière). Ce qu'ils ignorent c'est comment les réaliser. Les agents connaissent ce dont ils ont besoin mais ici encore plus qu'un problème de formation c'est un problème d'information, d'orientation et d'accompagnement des agents par les cadres qui se fait sentir.

#### Cadres

Leurs besoins en formation sont ponctuels, liés à leurs activités présentes ou concernent le court terme (formations linguistiques, informatique, scientifiques mais dans des domaines bien particuliers).

### Station CIRAD-EMVT de Prise-d'Eau

#### Collaborateurs et agents de maîtrise

La station EMVT est une petite station. Les agents y sont bien encadrés et bien orientés par leurs responsables hiérarchiques.

#### Cadres

Au nombre de 4, ils ont fait état de besoins bien spécifiques. En effet, ils sont amenés, chaque année, à se déplacer hors de Guadeloupe, pour assister à des symposiums, des congrès ou des séminaires. Ces actions ne rentrent pas dans le cadre du plan de formation et pourtant ce sont des actions formatrices. Au retour de chacun de ces séminaires, chaque cadre fait un compte-rendu

de ce qu'il a appris à ces pairs pour les informer des nouvelles techniques. Malheureusement ces actions ne peuvent être considérées comme actions de formation. Il est donc nécessaire auprès de leur direction de département qu'ils trouvent une autre source de financement.

- Contacts -
--------------

**ASFO - Pointe-à-Pitre**

**Mme FERRANDIER** (conseillère en formation)

**M. MONBRUN** (formateur)

Organisme collecteur du 1,5 %, il est également conseiller en formation auprès des entreprises. C'est lui qui en 1993 en faisant appel à un intervenant extérieur a dispensé la formation aux techniques de management destinée aux cadres CIRAD. Il est encore trop tôt pour procéder à une évaluation de cette formation auprès des cadres mais il est intéressant de constater que sur les 10 agents ayant suivi cette formation en 1993, trois d'entre eux continuent régulièrement à venir voir le formateur pour lui demander des conseils.

L'ASFO s'occupe donc particulièrement de rechercher des formations pour les entreprises alors que le FONGECIF s'occupe spécifiquement des prises en charge de CIF ou autres contrats de qualification.

**CENCI - Pointe-à-Pitre (Chambre de Commerce et d'Industrie)**

**M. AGATHON** (conseiller en formation)

Comme en Martinique, cet organisme propose des formations qui correspondent aux différents secteurs d'activités représentés dans l'île (enseignement: classe préparatoire à école de commerce; hôtellerie; cycle préparatoire à la gestion des entreprises; catalogue de formations: informatique, linguistiques, techniques).

La Chambre de Commerce forme environ 2.000 stagiaires par an et partage ses activités avec une deuxième Chambre de Commerce située à Basse-Terre.

**Université Antilles-Guyane - Pointe-à-Pitre**

Suite aux difficultés rencontrées par une technicienne CIRAD-CA en Martinique pour mener à bien son projet de formation, ainsi qu'un problème de remise à niveau concernant un technicien CIRAD-FLHOR en Guadeloupe, nous souhaitons nous informer auprès de



l'Université des possibilités qu'elle offrait aux techniciens supérieurs.

Nous avons pour cela, dans un premier temps, rencontré Mme KEITA (responsable du Service Formation Continue) puis Mme ABAUL (maître de conférence, Département Chimie).

Toutes deux nous ont confirmées que des possibilités de formation post techniciens supérieurs existaient à l'Université. Mme RHINO, technicienne du Département CIRAD-CA/Martinique, aurait la possibilité, dans le cadre d'un CIF sur une année de venir à l'Université Antilles-Guyane pour suivre une licence en biotechnologie (en Martinique cela n'était pas réalisable, en métropole cela aurait été trop coûteux). L'Université peut également préparer les gens aux écoles comme l'ENSAM.

Mme ABAUL nous a également confirmé que le Département Chimie de l'Université pouvait être à même de réaliser sur mesure une formation destinée aux techniciens afin de les perfectionner aux techniques de laboratoire.

- Propositions -
------------------

### Organisation générale

On retrouve dans chaque DOM, le même problème d'information des agents sur les problèmes de formation: mise en place du plan, procédures de formation à suivre, itinéraires empruntés par les demandes de formation, les recours possibles.

Par manque d'information, ils agissent isolément, se débrouillent seuls, recherchent des renseignements comme ils le peuvent lorsque ceux qu'ils demandent à la métropole ne viennent pas.

Le problème de la motivation, plus particulièrement ressenti auprès des collaborateurs de la station FLHOR de Neufchâteau est un problème important puisque difficilement solvable. C'est un héritage du passé lourd à gérer. Ces agents maintenant âgés n'éprouvent aucun désir de perfectionnement. Par le passé, lorsque dans leur travail ils rencontraient un problème, il y avait toujours quelqu'un pour le résoudre à leur place. Ils n'ont jamais été responsabilisés ni accompagnés. La formation ne fait plus partie de leurs préoccupations.

On rencontre également comme en Guyane et en Martinique un problème d'accompagnement des équipes par les cadres. La prise de conscience de ce problème par certains cadres et la mise en place en 1993 d'un premier séminaire destiné à dynamiser ou à redynamiser les cadres dans leurs fonctions est une étape importante qu'il faut non seulement pérenniser en Guadeloupe mais étendre aux autres DOM.

Nécessité également de nommer officiellement un correspondant

formation qui comme dans les autres DOM assurerait la centralisation des demandes, l'information des agents, et serait plus à même de se renseigner sur place des possibilités de formation.

- Formations réalisables inter-départements -
---

### Formations aux techniques de laboratoire

Seraient concernées:

- 2 techniciens CIRAD-EMVT
- 6 techniciens CIRAD-CA

Le Département Chimie de l'Université Antilles-Guyane (Pointe-à-Pitre) que nous avons rencontré serait à même de mettre en place une telle formation. Les responsables des Départements CIRAD concernés pourraient se rapprocher de Mme ABAUL (maître de conférence au Dépt Chimie) afin qu'en analysant les besoins des agents et les objectifs des différents responsables elle puisse proposer une formation à la carte.

### Formation aux techniques de management

Seraient concernés:

- 2 cadres CIRAD-EMVT
- 4 cadres CIRAD-FLHOR
- 5 cadres CIRAD-CA

Déjà réalisée en 1993 auprès de l'ASFO (Pointe-à-Pitre), cette formation pourrait être reconduite en 1994 pour les personnes n'ayant pu la suivre en 1993.

### Formations linguistiques

Formation à la langue anglaise

Seraient concernés:

- 1 cadre CIRAD-FLHOR  
(formation sera réalisée à Trinidad)
- 2 cadres CIRAD-EMVT
- 1 technicienne CIRAD-EMVT
- 5 cadres CIRAD-CA

Formation à la langue espagnole



Serait concerné:

- 1 cadre CIRAD-EMVT

Ces formations pourraient se réaliser auprès de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Pointe-à-Pitre.

#### Formations informatique

- 8 agents CIRAD-FLHOR
- 6 agents CIRAD-EMVT
- 10 agents CIRAD-CA

Une première formation avait été mise en place en 1993, organisée par CIRAD-Formation, à l'attention des agents CIRAD-CA. Deux informaticiens CIRAD-CA/Montpellier s'étaient déplacés pour mener à bien ces formations. Lors de la mise en place de cette formation, CIRAD-Formation avait contacté les Directions des Départements FLHOR et EMVT afin de leur faire part de l'intérêt pour leurs agents de participer à une telle formation. Sans réponse de ces Départements, la formation a été mise uniquement en place pour les agents du Département CIRAD-CA.

Une autre action de ce type est tout-à-fait réalisable en 1994, le Département FLHOR pourrait s'y associer en envoyant un informaticien.

<b>- Mise en place d'un plan pluriannuel -</b>
--

La mise en place d'un plan pluriannuel permettrait, si une bonne analyse des besoins était réalisée conjointement entre les chefs de service et les agents, et s'il y avait véritablement adéquation entre les objectifs des chefs de service et les aspirations des agents, d'éviter chaque année de remettre en question l'ensemble des demandes de formation établies par les agents et devant figurer au plan.

## - CONCLUSION -

Cette mission a permis de mettre à plat les problèmes de formation et d'aller plus loin dans l'analyse du problème formation spécifique aux DOM. L'envoi d'une personne du Service Formation a marqué cette volonté d'approfondissement de cette question. La mission CIRAD a été très bien perçue sur place par tous les agents. **L'effort ne doit pas s'arrêter là et cette mission doit avoir un prolongement à la fois dans l'analyse des besoins et dans la réalisation de formations.**

Il est apparu nettement que tous les Départements représentés dans les DOM sont insuffisamment informés sur tout ce qui touche à la formation: mise en place du plan, procédures de formation à suivre, itinéraires empruntés par les demandes de formation, recours possibles en cas de refus des demandes.

Il apparaît également un décalage entre les besoins de formation exprimés par la métropole au travers des propositions de formation formulées par le CIRAD (et qui sont le reflet des besoins exprimés en métropole par les agents) et les besoins réels dans les DOM. **La spécificité des DOM peut être prise en compte en désignant officiellement sur place une personne qui aurait la fonction "correspondant formation" telle qu'elle existe en métropole au sein de chaque Département (un correspondant formation par DOM et non par Département représenté).**

On relève également dans chaque DOM des problèmes d'organisation générale:

- absence de retour d'information vers l'agent en cas de refus de la formation,
- absence d'information sur les raisons du refus,
- manque d'homogénéité au niveau des différents Départements dans l'envoi des formulaires de demandes de formation aux agents,
- absence de visa des demandes de formation par les responsables hiérarchiques. Les chefs de service ne sont donc pas directement impliqués dans les orientations et les choix de leurs agents.

Pour mener à bien leurs actions, les cadres doivent disposer de personnel local suffisamment compétent qui puisse les appuyer et les accompagner dans leurs démarches. Mal orientés, mal conseillés, insuffisamment encadrés, les agents déposent des demandes de formation qui ne sont pas réellement liées à leurs activités professionnelles, justement parce que ces demandes n'ont pas été réfléchies et pensées comme elles auraient dû l'être en concertation avec les chefs de service.

Formés à manager et à diriger leurs équipes, les cadres seraient plus à même de conseiller et d'orienter leurs agents mais aussi d'effectuer une analyse réelle des besoins en formation par rapport à leurs propres objectifs de service.

L'effort de formation débuté par le Département FLHOR en 1993 pourrait être poursuivi et étendu à l'ensemble des cadres des Départements sur place.

En ce qui concerne la réalisation des formations sur place, il existe dans chaque DOM des organismes de formation publics (Lycée Professionnel Agricole, GRETA, Chambre de Commerce et d'Industrie) ou privés susceptibles de répondre aux besoins en formation des agents CIRAD. Il est tout-à-fait possible de faire appel à eux pour des formations linguistiques, informatique, ou plus techniques (machinisme agricole, techniques de laboratoire, alphabétisation). De même il existe dans chaque DOM un organisme susceptible de mettre en place des formations aux techniques de management.

L'un des objectifs du plan de formation est justement de se servir de la formation pour rechercher l'adéquation entre les objectifs du CIRAD et les aspirations des personnels. Le rôle des chefs de service y est prépondérant car eux seuls sont à même de savoir en fonction de leurs objectifs de service quel type de formation conviendrait à leurs agents. Une réflexion conjointe chefs de service/agents permettrait d'établir un parcours sur plusieurs années et il serait alors possible de mettre en place un plan pluriannuel qui correspondrait d'une part, aux objectifs du CIRAD et d'autre part, aux aspirations des agents. Mais il est d'abord nécessaire que les chefs de service effectuent une bonne analyse des demandes de formation de leurs agents afin que le plan de formation ne soit pas une somme de demandes individuelles peu analysées et sans réel objectif.

Il est donc proposé que les chefs de service avec leurs agents:

- déterminent des objectifs de formation à moyen terme pour chacun des agents,
- proposent un calendrier de réalisation sur trois ans.

Un accent particulier pourrait être donné à cette question au cours de la formation aux techniques de management qui sera dispensée aux cadres.

La généralisation de la lettre de mission pourrait également être une excellente occasion de réalisation de cette concertation.

Le Service Formation pourrait se charger d'animer la mise en place de ces plans pluriannuels avec le concours des correspondants formation qui seraient nommés sur place.

